

D. EVALUACION DE EVENTOS DE CAPACITACION

(Parte del material usado en esta sección ha sido adaptado de “Un Plan para la Evaluación del Entrenamiento”, por Homer Rose, y fue traducido y publicado en español por PRODEM, de Concepción, Chile en 1984; también se usó material de “Evaluation in Adult Basic Education: How and Why”, por Grotelueschen et al, 1976.)

1. Aspectos Generales

Todos hablan acerca de la necesidad de la Evaluación de la Capacitación, pero como dijo el famoso escritor norteamericano, Mark Twain, del tiempo: “nadie hace mucho por él.” En la América Latina, las evaluaciones de cursos y otros eventos de capacitación sobre AP (áreas protegidas) han sido esporádicas y limitadas a cuestionarios entregados a los participantes para que opinen con respecto a los instructores y la organización del curso. Normalmente constituye un formalismo, y muy poca atención es prestada a los resultados.

Sin embargo, se proyecta aumentar la cantidad y la calidad de la capacitación llevada a cabo para personal de áreas protegidas (AP), sin conocer si realmente la capacitación realizada hasta la fecha ha tenido el impacto deseado en el personal. Más aún, no se sabe si la capacitación efectuada ha contado con la orientación más adecuada para cumplir con los objetivos planteados. Es muy posible que las nuevas direcciones en que se requiere llevar el manejo y administración de las AP requerirán paralelamente de un nuevo estilo de capacitación, el que necesariamente deberá ser encuadrado dentro de un proceso efectivo de evaluación de resultados.

2. Marco General de un Sistema de Evaluación de Capacitación

Un sistema de evaluación de capacitación tiene que adaptarse a la situación específica que se desea evaluar. Por lo tanto, existen muchos aspectos que requieren clarificación antes de planificar un sistema de evaluación.

- a. Debe haber claridad en qué se va a evaluar, y quién va a recibir la información. Uno de los problemas más comunes de la evaluación es que proporciona respuestas a preguntas que nadie ha hecho. Hay que definir primero, ¿a quién se dirigen los resultados de la evaluación? y en segundo lugar, ¿qué aspectos del programa de capacitación serán necesarios evaluar para cumplir con los deseos de los receptores/usuarios de los resultados?
- b. Basándose en las respuestas a los aspectos mencionados en el punto anterior, hay que definir exactamente en qué áreas o puntos del proceso de capacitación se requiere introducir algún mecanismo específico de evaluación.

- c. Con frecuencia hay limitaciones de tiempo y de fondos; el sistema de evaluación tiene que adaptarse a una situación que lo limitará de alguna manera, identificando cuáles serán las limitaciones en cuanto a financiamiento. En parte esta limitación está relacionada con la confianza de los organizadores del programa de capacitación del valor de las evaluaciones, y el compromiso que tengan para aprovechar sus resultados.
- d. Hay que definir el mecanismo de evaluación a ser usado en cada etapa del programa de capacitación; las diferentes etapas requerirán de diferentes mecanismos. Disponibilidad de fondos y de personal limitarán estas opciones.
- e. De gran importancia es determinar quiénes analizarán los datos obtenidos, y cuál será el formato de presentación de los mismos. ¿Se harán recomendaciones para mejorar la capacitación?, o ¿se limitará a presentar los resultados del análisis?
- f. Hay que definir quiénes serán los receptores de los resultados y/o recomendaciones, y si es posible, definir algún mecanismo para la incorporación de los mismos en el programa de capacitación.

Por lo expresado, un plan para un sistema de evaluación constituye una guía que proporciona información sobre las actividades a realizarse, y la filosofía evaluativa que enmarca estas actividades.

3. Estrategias Que Ayudan a Ejecutar un Plan

Existen algunas estrategias que ayudan a mejorar la efectividad de un sistema de evaluación:

- a. Asegurar que haya personal oficialmente encargado del sistema de evaluación, y que esa responsabilidad sea oficialmente reconocida por los demás.
- b. Involucrar siempre a las personas afectadas durante la planificación del sistema de evaluación, y en cualquier nueva actividad. Esto aumentará su comprensión, y compromiso con el plan o la actividad.
- c. Obtener acuerdos o convenios acerca de la relación que debe existir entre evaluadores, evaluados, y receptores/usuarios de los resultados del proceso de evaluación. Esto evitará posibles malas interpretaciones y malentendidos en el futuro.
- d. Enfocar la actividad evaluativa en aspectos importantes para que los resultados sean realmente valiosos y relevantes.

- e. Tener ideas claras sobre el funcionamiento del sistema de evaluación antes de decidir sobre el personal necesario.
- f. Analizar bien los aspectos/personas que facilitarán u obstaculizarán la aceptación e implementación del plan.
- g. Proveer incentivos al personal para su colaboración en la ejecución de la evaluación. Esto puede consistir en más tiempo libre o reconocimiento oficial de sus contribuciones.

4. ¿Porqué Evaluamos?

La meta final de toda capacitación es desarrollar al máximo las habilidades del personal de modo que ejecuten las funciones de la organización en forma experta y eficiente.

El propósito de la evaluación es determinar si los objetivos y contenidos de los cursos de capacitación responden o no a la misión y necesidades diarias de del sistema de AP, a si se están alcanzando los objetivos de la manera más efectiva y económica, y si no, qué cambios se deberían hacer.

La evaluación de la capacitación debe, en último término, ser el resultado de una comparación de la competencia del personal antes y después de la capacitación. Sin embargo, es también necesaria la evaluación de cada etapa al planificar e implementar los programas de capacitación, a fin de hacer ajustes oportunos en el programa. Una evaluación efectiva no quiere conducir al programa hacia la "perfección", estado que nunca se concreta, pero quiere mantenerlo en el rumbo correcto.

Para que sea efectiva, la evaluación debe constituir un componente básico de cualquier programa de capacitación, con personal cuya responsabilidad principal sea la evaluación de los resultados del programa.

5. ¿Qué Debemos Evaluar?

Lo esencial de cualquier programa de evaluación es determinar si el **producto** de la capacitación: el personal capacitado, ha aprendido lo que plantearon los objetivos del evento respectivo, y aún más, si ha puesto en práctica sus nuevas habilidades. Además, un buen programa de evaluación va más allá del producto; ya que si el producto es defectuoso, debe examinarse el

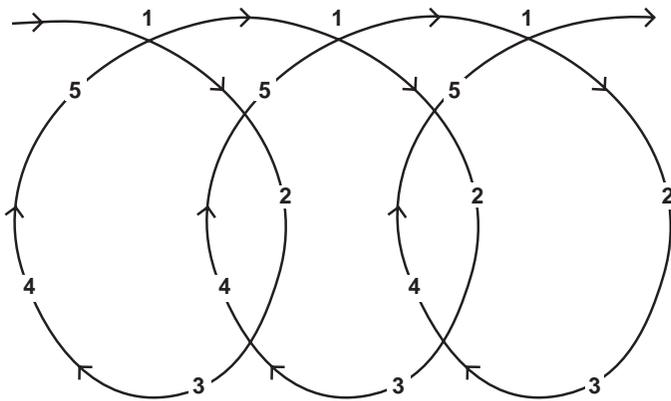


proceso usado para obtener el producto en cada uno de las etapas de capacitación. Este proceso, consta de la revisión de tres aspectos generales:

- a. Las relaciones del plan de capacitación (ver sección I.B.3.) con las necesidades de capacitación previamente establecidas; ¿es congruente o no el plan con las necesidades?
- b. Los métodos, medios didácticos y ayudas instructivas usados para facilitar el aprendizaje; ¿han sido los más apropiados o no? y si han sido los más apropiados, ¿han tenido los instructores la capacidad para usarlos?
- c. La ejecución y logro de aquellas personas que han sido capacitadas. ¿Pueden usar lo aprendido en su trabajo? Al respecto, la evaluación debe analizar cuatro aspectos en relación al logro de los individuos:
 - Reacción (¿les gusto?)
 - Aprendizaje (¿Aprendieron algo?)
 - Comportamiento (¿Lo aprendido se ha transferido a actuación?)
 - Resultados (¿Se cumplieron con los objetivos del evento o programa?)

Más específicamente, se debería evaluar la siguiente secuencia, tomando las acciones correctivas en el momento apropiado:

- a. El análisis de los trabajos o tareas por las cuales la capacitación es requerida;



1. Análisis/diagnóstico de necesidades
2. Definiciones de metas generales
3. Determinación de estrategias y métodos educativos, incluyendo sistema de evaluación
4. Ejecución de programas
5. Evaluación de resultados

Fig. I.D.1 *La Evaluación y el Proceso Educativo.*

- b. Lo adecuado de la información por la cual se determina la necesidad de capacitación del personal;
- c. El plan considerado para proporcionar la capacitación requerida. Se deben usar los resultados de la evaluación de los elementos anteriores al determinar el uso de los recursos organizativos, o no, para realizar la capacitación;
- d. La eficacia con la que se usan los métodos, procedimientos y materiales instructivos en el proceso de capacitación;
- e. La selección y uso de los procedimientos o técnicas al evaluar el progreso del entrenado mientras está en desarrollo la capacitación;
- f. Los resultados de la capacitación a medida que ésta se completa;
- g. El nivel y la calidad de la actuación del personal en el trabajo por un periodo de tiempo posterior al programa en relación con lo aprendido.

6. La Planificación de un Sistema de Evaluación

En la planificación de un programa de capacitación, uno de los elementos claves para su éxito es la incorporación en su programación de un proceso continuo y permanente de evaluación, a fin de optimizar sus resultados. La evaluación debe estar presente, y ser tomada en cuenta, en todos los aspectos del desarrollo del programa.

En la Figura I.D.1 se puede apreciar como se ubica la planificación dentro del proceso general de la educación. Es un espiral cuyos componentes siempre se encuentran en proceso de ajuste como resultado del sistema de evaluación. (Ver también la Figura I.A.1). El plan de evaluación debe dirigirse a la respuesta de las siguientes preguntas:

- Propósito: ¿porqué se está haciendo la evaluación?
- Audiencia: ¿para quién se está haciendo la evaluación?
- Temática: ¿cuáles asuntos deben ser tratados por la evaluación?
- Recursos: ¿qué recursos (económicos y humanos) se cuentan para realizar la evaluación?
- Información: ¿qué tipo de información debe ser recolectada?
- Recolección de Información: ¿cómo se va a recolectar la información necesitada?
- Análisis: ¿cómo se va a analizar la información?
- Reportaje: ¿cómo se va a informar de los resultados?

En la Figura I.D.2, se presenta en forma esquemática los componentes de un sistema o plan de evaluación de un evento de capacitación, en este caso, de un

curso "Técnicas en Entrenamiento de Terreno". En el texto que viene a continuación se hará referencia a esta figura con frecuencia.

6.1 Técnicas de Evaluación

Ningún método, ni técnica simple, es adecuado para una evaluación total de capacitación. Los métodos y técnicas específicas tienen efectividad cuando se usan diestramente y combinados. Por ejemplo, las pruebas escritas sobre logros proporcionan información sobre cuánta materia se ha aprendido o retenido. Otros métodos de evaluación tal como la observación directa deben usarse para determinar cuán creativa y diestramente este conocimiento es usado por el individuo cuando trabaja en la tarea. El modelo presentado en la Figura I.D.2 es para seleccionar los mejores métodos para la evaluación de cada elemento de la capacitación; se debe usar cada método con destreza, y luego combinar los resultados de varias acciones evaluativas a fin de obtener la mejor evaluación posible.

Fig. I.D.3.

Fecha: _____

TITULO DEL CURSO:

"Técnicas de Entrenamiento de Terreno"

UBICACION:

Parque Nacional Monte Alegre

FECHAS DEL CURSO:

8 al 22 de febrero, 1966.

COMENTARIOS:

Se debe evaluar este curso una vez durante febrero de 1966, y una vez durante febrero de 1967.

Los elementos que se van a evaluar, y los métodos que se van a usar y las responsabilidades respectivas se indican en la Figura I.D.2.

No se necesitan usar los elementos 1,2, y 3 en la evaluación 2/67, a menos que ocurra un cambio significativo de estos elementos en el periodo entre la evaluación 2/66 y 2/67.

Los resultados de las evaluaciones desarrolladas según las responsabilidades asignadas del plan deben ser registradas en una Hoja de Resumen de Evaluación del Curso (Fig. I.D.4) por el coordinador de evaluación.

Se estima que el costo total por entrenado es _____.

Esto incluye viaje, viáticos y los costos directos de preparar el programa y proporcionar la capacitación.

6.2 Participación en la Evaluación

Los instructores, administradores, supervisores de campo y otros que deben ejecutar acciones evaluativas deben participar en la preparación del sistema de evaluación, concordar en el rol que deben jugar y familiarizarse con las herramientas y materiales de evaluación. En la Fig. 1.D.3 se presenta un ejemplo de cómo se planificaría una evaluación coordinada de un evento de capacitación.

6.3 Los Estándares y Elementos de Evaluación

Se pueden utilizar **estándares** o niveles mínimos de conducta o actuación institucional en función de los cuales se puede medir el cumplimiento de los diferentes elementos de la capacitación. Lineamientos al respecto se presentan a continuación, basándose en la Figura 1.D.2. Se debe observar que los elementos 1 y 2 normalmente no forman parte de la evaluación de un curso, pues han sido analizados previamente en el Plan de Capacitación. Sin embargo, se debe tenerlos en cuenta, ya que con el tiempo, estos elementos pueden variar, causando problemas para el programa.

Se indica también que estos estándares y elementos de evaluación son únicamente ejemplos de lo que puede ser considerado en un sistema de evaluación, y los que un sistema particular decida utilizar bien podrían ser otros.

ELEMENTO No. 1: Análisis de Trabajo/Tarea

Estandar

Existe un análisis de trabajo/tarea que es exacto y actualizado; es bastante detallado para ser utilizado con agilidad cuando se combina con los objetivos del curso para controlar el contenido del mismo.

Claves para la Evaluación

1. El análisis se basa en y refleja el juicio de personal calificado con experiencia de operación actualizada.
2. El análisis identifica las destrezas y conocimientos que se requieren ahora y en un futuro previsible.
3. El análisis muestra una relación clara entre el conocimiento y las destrezas y habilidades que se requieren para una realización satisfactoria del Trabajo/Tarea.
4. El análisis es bastante detallado para servir como guía para el contenido de cada lección del curso de instrucción con el cual se relaciona.

5. Se diseña el análisis de tal manera que facilite los cambios que deben hacerse a medida que el trabajo o la tarea cambie.

ELEMENTO No 2: La Necesidad de Capacitación

Estándar

La necesidad de capacitación se basa en una objetiva y completa comparación de las habilidades que son requeridas para el trabajo, con las habilidades que posee el personal que se asignará al trabajo.

Claves para la Evaluación

1. Las destrezas, conocimientos y actitudes de aquellos que pueden ser asignados al trabajo son sistemáticamente comparadas con las destrezas, conocimientos y actitudes que son requeridas para el trabajo.
2. Las necesidades cualitativas y cuantitativas que fundamentan la necesidad de capacitación, se relacionan claramente con lo anterior y representan

ELEMENTO	METODO (Colocar un círculo en cada número del método utilizado)	Inadecuado	Satisfactorio	Altamente Satisfactorio		COMENTARIOS Y ACCION RECOMENDADA
1. Análisis de Trabajo Tarea	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 8, 9, 10, 11, 12, 13					
2. Necesidad de Entrenamiento						
3. Plan de Entrenamiento						
4. Administración del Programa						
5. Entrenamiento Formal (de Sala)						
6. Entrenamiento de Terreno						

Fig. I.D.4 *Formulario Resumen de Evaluación del Curso.*

una sumatoria de toda información necesaria.

3. Se considera en el desarrollo de las necesidades los planes de carrera a largo plazo que pueda considerarse para el personal.
4. Se incluyen solamente las necesidades de capacitación requeridas para la ejecución del trabajo que puedan ser cubiertas a través de la capacitación. Esto reconoce que algunas deficiencias de ejecución no se pueden corregir mediante la capacitación.
5. Se mantiene actualizada la necesidad de capacitación mediante ajustes a medida que ocurran cambios en el trabajo o en la mano de obra disponible.
6. Se otorga a la capacitación requerida suficiente prioridad para asegurar su concreción según la programación.
7. Se evita la duplicación de contenido en los cursos, a menos que sea claramente requerido por los objetivos del curso.

ELEMENTO No 3: El Plan para Realizar la Capacitación

Estándar

El plan de instrucción pone adecuado énfasis en cada elemento del contenido del curso, incluye el uso de técnicas efectivas de capacitación y se encuentra disponible para la comprobación y evaluación.

Claves para la Evaluación

1. Las técnicas y métodos de instrucción son compatibles con los logros de la investigación educacional, la psicología del aprendizaje, y nuevos alcances en ayudas de capacitación, materiales y técnicas.
2. La programación de capacitación proporciona flexibilidad y uso económico, pero efectivo, de los recursos de capacitación, incluyendo instructores, equipos e instalaciones.
3. La cobertura y el énfasis en el curso son compatibles con objetivos bien definidos que, a su vez, se basan en el análisis de trabajo/tarea, y las necesidades de capacitación de los participantes.
4. Las pruebas incluyen “tests” o exámenes para motivar a los participantes y proporcionar información sobre los resultados de la capacitación durante y al final del curso, y están disponibles en el plan de instrucción.

ELEMENTO No 4: Administración de Cursos (Eventos)Estándar:

Todos los aspectos de la administración del curso están en apoyo de la capacitación. Se usan todo los recursos económicos para efectivamente alcanzar el objetivo de la capacitación.

Claves para la Evaluación

1. Los procedimientos administrativos e informes son necesarios y compatibles con los objetivos del curso.
2. Se toma la precaución adecuada para los ajustes en el contenido del curso.
3. Los instructores están bien calificados en el tema y en las técnicas de capacitación.
4. Se toman las precauciones adecuadas para el uso económico, pero efectivo de las ayudas de capacitación, materiales de instrucción, impresos, pruebas, equipos e instalaciones.
5. Los instructores tienen tiempo adecuado, según lo determina la experiencia para su preparación, y se les evalúa en su ejecución de todas las responsabilidades asignadas.
6. Los instructores están libres de deberes administrativos que no se relacionan directamente con la instrucción.

ELEMENTO No 5: El Proceso de Capacitación FormalEstándar:

La instrucción es completa y sistemática. Todas las técnicas y procedimientos son compatibles con la psicología del aprendizaje. Hay un buen control y adecuada evaluación del avance del entrenado. Se están cumpliendo los objetivos del curso.

Claves para la Evaluación

1. Los métodos de instrucción se adecúan a la situación.

2. Hay adecuadas oportunidades para “aprender haciendo”, y para la aplicación de principios a través de ejercicios y resolución de problemas.
3. Se usan con habilidad las técnicas instructivas.
4. Los entrenados participan constructivamente en las discusiones en las clases.
5. Se confeccionan adecuadamente las pruebas que se usan para la instrucción y la evaluación, destacando los puntos claves del curso.
6. Las ayudas de capacitación están de acuerdo con los objetivos del curso y se usan habitualmente para facilitar el aprendizaje.
7. Se seleccionan o preparan bien los materiales instructivos escritos y son concordantes con los objetivos del curso.

ELEMENTO No 6: Capacitación en el Trabajo (En Servicio)

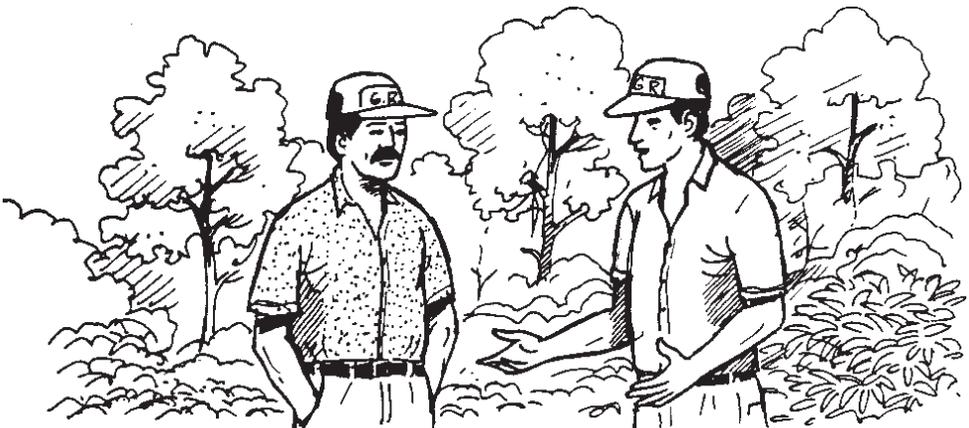
Estándar

Se planifica y programa la capacitación en el trabajo para que sea una parte integral del trabajo diario.

Todas las técnicas y materiales son adecuados para satisfacer los objetivos en forma efectiva y económica.

Claves de Evaluación

1. Se considera la capacitación en el trabajo como responsabilidad normal de la supervisión.



2. Se usa una carta, libreta u otro medio para anotar las necesidades de capacitación y los avances de los individuos en la adquisición de las habilidades requeridas.
3. La preparación “por sobre hombros” es compatible con los principios de las relaciones humanas constructivas y la buena instrucción.
4. Se hace un uso adecuado de los materiales de instrucción escritos al complementar la capacitación de persona a persona.

ELEMENTO No 7: Resultados del Curso

Estándar

Las habilidades, que incluyen las actitudes que se desarrollan por medio de la capacitación, son claramente compatibles con los objetivos establecidos, con el contenido del curso y con el énfasis del mismo. Se consideran los resultados del curso como una guía para las modificaciones en la capacitación. Al medir los resultados, se pone énfasis al medir los resultados, en la habilidad para realizar y aplicar la información y el conocimiento sobre problemas prácticos.

Claves para la Evaluación

1. Se evalúa el logro de los entrenados diariamente.
2. Se usan las pruebas escritas cuando es adecuado para determinar cuánto se ha aprendido, y hasta el punto factible, cuán bien los entrenados pueden aplicar el material.
3. Se usan las pruebas de ejecución cuando sean apropiadas para evaluar la habilidad y destreza de los entrenados en tareas específicas.

ELEMENTO No 8: Ejecución del Trabajo

Estándar

La actuación y logro real en el trabajo por un periodo de tiempo se usa para evaluar el efecto de largo alcance de la capacitación. La información obtenida se usa para mejorar el contenido y el énfasis del curso de capacitación.

Claves para la Evaluación

1. Se usan varios métodos para evaluar la actuación del personal en el trabajo que se relaciona con la capacitación recibida.

2. Se evalúa la actuación en intervalos, por un periodo de tiempo, para determinar el efecto de largo alcance de la capacitación.
3. Se modera la evaluación mediante la evidencia de otras influencias (que no sean las de la capacitación) que tienen un efecto en la actuación.

6.4 Metodos de Evaluación

Todo método para obtener información para la evaluación tiene ventajas y limitaciones (ver sección I.B.2). Por ejemplo, los cuestionarios para los entrenados tienen valor potencial para hacer modificaciones en los métodos de instrucción, sin embargo los mismos tienen valor limitado al evaluar el contenido y énfasis de un curso; esto porque los participantes pueden carecer de información y perspectiva en cuanto a lo que podría o debería enseñarse.

Por lo tanto, al considerar cada método de evaluación, es necesario sopesar sus ventajas y limitaciones cuando se trate de medir cada elemento de un programa de capacitación.

A continuación hay sugerencias sobre 13 métodos de evaluación contenidas en la Figura I.D.2.

METODO No. 1: Comparación con los logros de la investigación educacional y la sicología del aprendizaje.

Se viene invirtiendo grandes sumas en investigación de capacitación en un esfuerzo por encontrar mejores y más eficientes maneras de desarrollar habilidades humanas. Se debería examinar cada elemento de la capacitación a la luz de los logros de esta investigación. Por ejemplo, los resultados de la investigación educacional en la instrucción programada deberían considerarse al determinar si se puede emplear una técnica X en cursos específicos para aumentar la velocidad y retención del aprendizaje y reducir los costos.

METODO No. 2: Comparación con las exigencias de la actuación en el trabajo.

Toda la capacitación tiene la intención de mejorar la ejecución del trabajo de los entrenados. Los objetivos y contenidos de los cursos de capacitación propuestos deben revisarse en función de las normas de función del trabajo. Se deben planificar y ajustar los cursos para asegurar que el contenido y énfasis se relacionen directamente con las exigencias del trabajo.

METODO No. 3: Observación de la instrucción.

El método más directo de evaluar la calidad de la capacitación es a través de la observación sistemática de los instructores. El observador especializado puede

identificar las fuerzas y habilidades de la instrucción formal, observando al instructor en acción y evaluando las respuestas de los participantes. Se considera apropiado el uso de una guía de observación o control, que proporcione una lista de elementos a observar. Esta información ayudará al observador y al instructor en la reunión que debería seguir a cada visita de un observador.

METODO No. 4: Pruebas escritas de logros de aprendizaje.

Tales pruebas tienen validez para evaluar el progreso obtenido por los entrenados. Ellas pueden también identificar debilidades en la instrucción. Las pruebas deben estar de acuerdo con los objetivos del curso y se deben basar en elementos claves del contenido del mismo. Donde sea posible, las pruebas escritas deben demandar la aplicación y uso de la información y no exclusivamente el recuerdo de datos.

Para más información ver la sección III.8: Evaluación y Pruebas.

METODO No. 5: Cuestionario para los participantes.

La opinión de los participantes es de validez directa para determinar sus actitudes hacia la capacitación y para hacer cambios en los métodos y técnicas de instrucción. Como un método único tiene validez limitada para evaluar los resultados de la capacitación.

Los instructores deberían usar cuestionarios simples y entrenar funcionarios o supervisores de campo que puedan usarlos como medio de obtener información útil sobre la eficacia del curso.

METODO No. 6: Cuestionario para los supervisores.

Los cuestionarios para los supervisores pueden proporcionar información útil sobre las necesidades de capacitación. Pueden también usarse para reunir información sobre la ejecución de tareas, o carencias que puedan relacionarse con la capacitación.

Los cuestionarios tienen limitaciones porque: la respuesta del supervisor sobre el cuestionario puede ser adornada o influida por su actitud general hacia la capacitación; o el supervisor puede no estar completamente al tanto de los objetivos de la capacitación y haber fallado en hacer uso adecuado de la capacitación que su gente ha recibido.

Es importante que los cuestionarios se desarrollen cuidadosamente para enfatizar los elementos claves o vitales del trabajo para los que se proporcionó la capacitación. Se debe entender el propósito del cuestionario, y el supervisor debe saber como se usará la información obtenida. En algunos casos, puede ser

deseable usar un cuestionario pre-curso y comparar los resultados con un cuestionario post-curso que cubra los mismos aspectos.

METODO No 7: Entrevista del participante entrenado.

Las entrevistas personales en las cuales los participantes entrenados expresan sus puntos de vista sobre la capacitación, pueden producir información no obtenible por otros medios. La técnica, usada eficazmente, alienta al entrenado a expresarse libremente en relación con la capacitación y lo ayuda a analizar y enfocar su atención sobre problemas específicos.

METODO No 8: Entrevista del supervisor.

Las entrevistas con supervisores seleccionados pueden producir evidencia objetiva sobre la fuerza y debilidades de la capacitación. Los supervisores que entienden los objetivos del curso y están bien informados sobre su contenido y énfasis, están en condiciones de observar el efecto de la capacitación sobre el trabajo relacionado con la ejecución del curso. Como las asignaciones de trabajo varían considerablemente, no se puede esperar que todo el personal vaya a hacer precisamente el mismo uso de la capacitación recibida. Se deben combinar, por lo tanto, los comentarios de los supervisores con otras evidencias disponibles. A fin de obtener la máxima información, se debe asegurar a los supervisores que toda la información que se proporcione en la entrevista se usará solamente con el propósito de mejorar la calidad de la capacitación, y no para otros fines.

Se debe establecer una guía para las entrevistas como parte del plan de evaluación, y seguirla hasta donde sea posible para facilitar una compilación exacta de los resultados.

METODO No 9: Observación de la realización del trabajo.

A nivel de supervisores, la observación diaria de la actuación de los subalternos es la mayor herramienta para evaluar la capacitación. La medición sincera y bien pensada de la actuación del personal, previa y posterior a una experiencia de capacitación es una fuente de información rápidamente disponible. El uso de guías de observación, que abarquen todos los elementos esenciales del trabajo para el cual se proporcionó la capacitación, ayudará a balancear (comparar) el efecto de "aureola", causado por la sobresaliente realización de unos pocos elementos del trabajo total, que a veces no deja observar la deficiente actuación en otros aspectos.

METODO No. 10: Estudio de registros e informes.

Se deberían usar los registros e informes que tratan los cumplimientos del programa como indicadores de necesidades de capacitación. Si un grupo de funcionarios ha recibido capacitación para una tarea específica y otro grupo no la ha recibido, una

comparación de registros e informes sobre el logro de los dos grupos puede producir información de valor al evaluar la capacitación. La comparación de los registros de producción de un solo grupo antes y después de la capacitación puede producir evidencias similares.

METODO No. 11: Pruebas de ejecución.

Se pueden usar las pruebas de ejecución durante o después de la capacitación para determinar la habilidad de los individuos para realizar tareas específicas dado un determinado tiempo. Pruebas de dactilografía y taquigrafía son ejemplos de pruebas de ejecución. Este método es uno de los más objetivos, ya que cubre elementos que se pueden observar bajo condiciones controladas.



METODO No. 12: Análisis de problemas y accidentes.

Se debería analizar cada problema y cada accidente para determinar su causa y qué acción se debería realizar. Aunque la capacitación no es la solución en todos los casos, frecuentemente es un factor significativo que puede contribuir a desarrollar actitudes correctivas en el personal.

Se deben considerar tanto la cobertura como los métodos de instrucción al relacionar problemas o accidentes con la capacitación. Por ejemplo, se puede haber cubierto la prevención de accidentes en un curso, pero no de una manera que permita desarrollar las actitudes o hábitos adecuados.

METODO No. 13: Investigación de grupos pareados (graduados o no graduados).

Una de las técnicas más precisas que se pueden emplear para evaluar el efecto de la capacitación es usar el método de grupos pareados. Se eligen grupos de participantes que tengan similar preparación y habilidad. Se da a un grupo la capacitación específica y al otro, no. La "ejecución" de los grupos, los "graduados" del curso de capacitación, y los "no-graduados", es comparada para determinar los resultados del curso. El principal obstáculo de este método es el tiempo que se requiere para conducir tal investigación y el control que se debe mantener. Medir y analizar el logro bajo condiciones de investigación demanda competencia especializada.

7. Lineamientos para la Conducción de Evaluaciones

Los procedimientos que se utilicen para una actividad evaluativa específica dependerán de la preguntas necesarias a contestar, de las técnicas seleccionadas para la recolección de datos, y de los que recibirán los resultados. Sin embargo, existen algunos lineamientos generales que ayudarán a que el esfuerzo de evaluación sea exitoso.

- a. Asegurar que todos conozcan lo que pasa con la actividad evaluativa. La evaluación no debe ser una actividad misteriosa. Muchas personas reaccionan negativamente, con miedo, ante una situación que no comprenden, o que simplemente es nueva.
- b. Hacer pruebas de evaluación en pequeña escala, tanto para comprobar su utilidad y validez, como para mostrar a otros que la actividad funciona bien, y para que se sientan más cómodos con su utilización.
- c. Ser conciente de las presiones y limitaciones que afectan la labor de personas que deben proporcionar información. Si las personas están muy ocupadas el día que se les ha solicitado datos para una evaluación, hay que estar preparado para volver otro día.
- d. Siempre proporcionar instrucciones claras en torno a todos los instrumentos de recolección de datos. Si las personas entienden las instrucciones de diferentes formas, la información proporcionada no tendrá validez.
- e. No prometer lo que no se puede entregar. Esto se aplica especialmente a promesas en cuanto a tiempo, promesas de anonimidad y otras promesas de confianza, y la entrega de resultados resumidos a fuentes de información.
- f. En lo posible, no usar técnicas o medidas de evaluación que sean intrusivas, o que se entrometan en la actividad de capacitación; las personas evaluadas no deben saber que están siendo sometidas a la evaluación. Obviamente, la evaluación no siempre puede ser así, pero como lineamiento es bueno tomarlo en cuenta. Mecanismos de este tipo de evaluación son: observación de aula o del trabajo, y uso de registros e informes.
- g. Ser positivo. El ser evaluador no significa que solamente busca lo negativo. Hay que diagnosticar y reportar tanto los aspectos favorables, como los negativos.
- h. Proveer “feedback” o resultados en forma preliminar en los casos cuando esta información pueda ser útil para el desarrollo del programa; pero siempre tener cuidado de informar si los datos son incompletos o si hay alguna deficiencia en el proceso de recolección.

- i. Antes de hacer preguntas, asegurar que se comprenda cuáles pueden ser las consecuencias, y estar dispuesto a tratar esas consecuencias. La aplicación de preguntas puede resultar en reacciones, actitudes y consecuencias no planificadas. Actividades de evaluación pueden tener un efecto catalítico.
- j. Mostrar una actitud seria. Demostrar que Ud. ejerce su trabajo profesionalmente. Con demasiada frecuencia los evaluadores, o no expresan ninguna especialidad en el tema, o saben de todo. Se requiere un balance entre los dos extremos.
- k. Tolerar la ambigüedad. No siempre se consiguen respuestas adecuadas a las preguntas aplicadas. Programas educativos a veces son ambiguos, y no claramente definidos.
- l. Cuando sea posible, expresar su agradecimiento a los que hayan participado en la evaluación.

8. Métodos de Evaluación y la Capacitación para Areas Protegidas: Consideraciones.

Una evaluación puede realizarse a **corto plazo**, o sea durante o al final de un evento de capacitación, a **largo plazo**, dejando pasar un periodo de tiempo suficiente para poder observar si han habido cambios en el comportamiento de los participantes a causa de la capacitación que han recibido.

A corto plazo una evaluación se puede efectuar desde tres puntos de vista:

- evaluación de lo aprendido por los participantes por parte de los instructores/ organizadores;
- evaluación de los instructores por parte de los participantes;
- evaluación general del curso por parte de los participantes.

Normalmente una evaluación por parte de los participantes toma la forma de un cuestionario elaborado por los instructores o los evaluadores, y es llenado al final del evento. Se trata de averiguar que opinaron los participantes de los diferentes aspectos del curso: logística, contenido del curso, capacidad de los instructores, duración del curso, etc. Se facilita el uso de los resultados si el cuestionario puede ser contestado por respuestas SI o NO, o por números que indican el grado de conformidad con algún aspecto (p.e. usar una escala 1 a 5 para indicar conformidad con la comida, el 1 correspondiendo a un máximo de conformidad, y el 5 un mínimo). Sin embargo, siempre hay que dejar espacio para expresar en detalle el porqué de las respuestas cortas. Por ejemplo se puede preguntar “¿Qué conferencia le gustó más?”, pero también preguntar “¿Porqué?”.

Se reciben mejores respuestas cuando se dedica un periodo específico dentro de la programación del curso para completar una hoja de evaluación.

Adicional a una evaluación escrita, a veces es buena idea dejar tiempo para que los participantes expresen sus opiniones verbalmente durante una reunión efectuada con ese propósito. Este tipo de reunión debe ser guiada por uno de los organizadores, o mejor todavía, un evaluador, a fin de que las intervenciones contribuyan en forma constructiva a mejorar futuros cursos o esclarecer puntos importantes propuestos por los organizadores. A veces es difícil que los participantes critiquen al curso en forma abierta por miedo o timidez, sobre todo cuando las personas involucradas son todas, o en su mayoría, de la misma institución. Debe ser función de los organizadores facilitar la comunicación constructiva al respecto, promoviendo conversación franca y asegurando que las evaluaciones sean anónimas si es necesario.

La evaluación de lo aprendido por los participantes es muy importante y, a corto plazo, se efectúa normalmente a través de exámenes o pruebas, las cuales pueden ser escritas, verbales o prácticas. Pueden tener dos objetivos: calificar a los participantes para fines de aprobación o no del curso, o también para determinar si los participantes están aprendiendo la información que se desea, o sea, si se está cumpliendo con los objetivos del evento. Para mayor información sobre este tema, vea la Sección III.D.8: Evaluación y Pruebas.

Sin embargo, para observar verdaderos cambios habrá que esperar por lo menos 6 meses. En este período hay tiempo para que el individuo pierda su motivación inicial después de egresar del curso; si todavía realiza actividades según lo aprendido en el curso después de haber transcurrido 6 meses es una buena señal de que su comportamiento ha cambiado en forma permanente, y que la enseñanza ha cumplido con su objetivo.

La evaluación a largo plazo es bastante difícil porque los participantes del curso ya no se encuentran concentrados en un solo lugar, sino dispersos en varios lugares. Lo ideal sería que el instructor principal o organizador pudiera visitar a cada uno de los participantes para evaluar el evento en su lugar de trabajo. En la práctica esto resulta casi imposible y hay que optar por algo menos ideal. La visita a



algunos de los participantes podría ser factible; otra opción es que los jefes directos de los participantes informen al respecto, aunque ellos tenderán que estar bien orientados sobre la información requerida; se puede pensar en el uso de informes de trabajo y entrevistas con los compañeros de trabajo.

En última instancia lo que interesa saber es si los participantes han cambiado su forma de trabajo como resultado del curso de capacitación a que asistieron y, si lo han cambiado, averiguar porqué. En este último caso, es posible que la enseñanza fuera buena, y que existan otras razones por las cuales un individuo no ha cambiado su comportamiento. A veces los jefes del participante no aceptan los nuevos conocimientos y nueva manera de hacer algún trabajo, y desde luego constituye un impedimento para que el participante desarrolle sus nuevas capacidades. Quizás los compañeros de trabajo se burlen del participante lo cual le inhibe; o, tal vez, el mismo sistema administrativo no es lo suficiente flexible para adaptarse a lo que se enseña en el curso.

Los que planifican los cursos de capacitación posiblemente tendrán que cambiar completamente la orientación de su programa de capacitación para que se ajuste al sistema administrativo en que los participantes trabajan; o, quizás, tomen otro camino e intenten cambiar el sistema a través de cursos y un campaña de convencimiento de los niveles administrativos y políticos que determinan las características del sistema. Lo importante es que se establezcan objetivos realistas y que los alcancen.

Con frecuencia las personas son reticentes a que sus actividades sean evaluadas, pero, un programa de evaluación llevado a cabo con propiedad no es un medio de crítica personal, al contrario, es una herramienta que ayuda al mejor cumplimiento de sus objetivos.

Desafortunadamente muchas personas tienden a evaluar los programas en base a los materiales producidos. La calidad de los materiales de un programa es muy importante pero no debe de ser el único criterio de evaluación.

Cuando se esté evaluando un programa de capacitación es importante tener en mente lo siguiente:

- a) Si el mensaje no se ha comunicado efectivamente a las personas a quien se dirigió:
 - Revise el método educativo.
 - Si las personas no entendieron el mensaje, haga preguntas que demuestren su comprensión del material. Probablemente se tengan que hacer ajustes en la forma en que se presenta el material.
 - Si las personas no confían en los instructores o las agencias que

representan, pregunte a amigos u otros colegas. Tal vez requieran más tiempo o un cambio de estrategia.

- b) Si el material del programa se comprendió pero no se observa un cambio:
- ¿Hay alguna presión social en contra? ¿Será que las personas responsables no confían en el mensaje del programa?
 - Incluya a las personas que están causando la presión dentro de su programa.
 - Si las sugerencias técnicas están fuera de la realidad o son muy costosas se necesitará hacer algunos cambios.
- c) Si las personas están aplicando activamente lo obtenido durante el programa, pero de alguna manera no se observa el cambio en el AP:
- ¿Ha sido la solución técnica la más apropiada?
 - ¿Se llegó a un grupo de personas que no tenían relación directa con el problema?
 - ¿Se necesita más tiempo para evaluar el programa?

9. OPTIMIZANDO EL APROVECHAMIENTO DE LOS RESULTADOS DE EVALUACION

Hay muchos factores que influyen en la utilización de los resultados de una evaluación, algunos de los cuales se encuentran fuera del alcance de los evaluadores o los organizadores del programa de capacitación. No obstante esa limitación, existen sugerencias que puedan ser útiles en promover el uso de los resultados.

- a. Para desarrollar el compromiso, involucrar a las personas que deben aprovechar los resultados tanto en el proceso de planificación del sistema de evaluación, como también en los procesos posteriores de evaluación que se realicen.
- b. Informar de los resultados de una evaluación cuando sea requerido por los administradores del programa. Si entrega resultados después de que las decisiones relevantes hayan sido tomadas, su impacto será nulo.
- c. Indicar alternativas de acción. Los resultados de una evaluación obviamente implicarán algún tipo de acción que debe tomarse. Sin embargo,

generalmente existen varias formas o alternativas para llegar a cierta meta o para resolver un problema detectado. Los evaluadores deben presentar las diferentes opciones que ellos consideran viables.

- d. Asegurar que los resultados sean presentados de manera concisa, clara y atractiva. Esto mejora la posibilidad de que sean leídos y tomados en cuenta. El uso de gráficos es una técnica que resume mucha información en forma concisa si el gráfico es bien diseñado, claro y atractivo.
- e. Estar dispuesto a proveer análisis adicional, o reunirse con los administradores si es necesario.
- f. Ser realista en las recomendaciones. Si el administrador encuentra recomendaciones que él considera irrealistas o imposibles, es posible que descarte todas las recomendaciones sin reconocer que algunas son válidas.
- g. Asegurar que los resultados sean válidos. Si el administrador encuentra resultados equivocados o erróneos, es poco probable que aprovecha de los mismos.
- h. Ser conciente y sensible de facciones políticas/sociales. La evaluación es parte del proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, hay que conocer el contexto político-social en que se ubicarán los resultados de una evaluación. No significa que se deben “blanquear” o ignorar ciertos problemas que no serían políticamente aconsejable tratar, sino ver la forma en que los resultados puedan adaptarse a la dinámica política/social y personal que rodean cualquier actividad educativa. Se aprovechará mayormente de los resultados si encajan bien con esa dinámica. A veces esto implica la necesidad de un poco de acomodación por parte de los evaluadores.

E. FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA PROGRAMAS Y/O EVENTOS DE CAPACITACION

Antes de llevar a cabo cualquier acción en relación al financiamiento, es un requisito **INDISPENSABLE** que se tenga muy claro los puntos expresados en las secciones anteriores. Una propuesta preparada para estas organizaciones tiene que ser bien elaborada y fundamentada. La competencia para los fondos internacionales es cada día más fuerte. Existen lineamientos detallados para la preparación de propuestas en el Volumen II, Módulo Administración, Tema 10.

Existen varios organismos internacionales y regionales: bilaterales, multilaterales, privados y públicos que proporcionan asistencia técnica o económica para la conservación de los recursos naturales. Cada uno de ellos tiene su área de interés y sus propias prioridades, las cuales pueden cambiar periódicamente. Lo siguiente es un resumen de las organizaciones que funcionan en la América Latina. Esta información puede variar y, en casos específicos, es aconsejable averiguar con la institución respectiva antes de enviar una propuesta formal.

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura)

Trabaja principalmente en base a proyectos en cada país. Su enfoque normalmente está orientado hacia la agricultura y en menor grado al desarrollo forestal. La conservación de los recursos naturales constituye normalmente un componente de un proyecto forestal. Los proyectos se determinan en base a solicitudes del gobierno respectivo. En caso que exista un proyecto FAO en un país, es común que hayan fondos para cursos y capacitación de personal.

A nivel central, en Roma, la FAO recolecta información esencial para el manejo de bosques y otros recursos renovables y elabora publicaciones valiosas para técnicos de campo. Ver las secciones de referencias de este manual para ejemplos de publicaciones, incluso una serie de Guías de Conservación.

A nivel regional, FAO con PNUMA vienen ejecutando un programa que intenta establecer una red de parques nacionales con el fin de intercambiar información e ideas y fomentar la colaboración entre los varios países para lograr mayores resultados en la conservación de áreas protegidas y en el manejo de fauna y flora silvestres. Publican boletines y una revista, y realizan cursos periódicos sobre temas específicos.

Direcciones: FAO
Departamento de Montes
Via delle Terme di Caracalla
00100 Roma, Italia

FAO, Oficina Regional
Oficial Forestal
Casilla 10095
Santiago, Chile

UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia, y la Cultura)

En cuanto a la conservación, este organismo trabaja casi exclusivamente a base de dos programas: Patrimonio Mundial (WHT), y Hombre y la Biósfera (MAB).

El primer programa, Patrimonio Mundial, funciona en base a un Tratado Internacional entre UNESCO y los países miembros, en el cual los países se comprometen a proteger las áreas seleccionadas para ser designadas como patrimonio mundial cultural o natural. Estas áreas son las más sobresalientes del mundo en cuanto a sus características naturales y/o culturales; cada país propone a UNESCO las áreas que considera apropiadas para esta distinción. Si son aprobadas, existen fondos para ayudar en la protección de estas áreas. Los fondos pueden ser usados para capacitación, compra de equipos u otro propósito relacionado con el manejo del área que tienda a protegerla. Los fondos son limitados y tienen que ser solicitados a través de propuestas formales en formularios que proporciona la UNESCO.

El programa del Hombre y la Biósfera tiene como objetivo estudiar y monitorear los ecosistemas principales del mundo y preparar recomendaciones para optimizar su utilización racional. Uno de los componentes más fuertes del programa es el establecimiento de una serie de Reservas de la Biósfera en cada región biogeográfica del mundo. Estas Reservas deben incluir áreas intangibles o zonas nucleares (normalmente parques nacionales), y otras zonas que progresivamente se extienden hacia afuera de la zona nuclear con mayores grados de alteración en el ambiente natural, incluso áreas habitadas. En las Reservas se intenta estudiar todos los procesos ecológicos, monitorear los cambios que suceden por razones naturales o por el impacto humano, y buscar la manera más apropiada para manejar los recursos. La variedad de ambientes naturales ayuda a comparar sistemas e impactos. Los países individualmente deben proponer a UNESCO, a través del Comité Nacional de UNESCO, las áreas que desea sean nombradas como Reservas de la Biósfera. Al incluirse dentro de la red internacional, estas Reservas pueden recibir fondos para varios propósitos, incluso la investigación; pero estos fondos son muy escasos. El valor principal de la designación como Reserva de la Biósfera es la oportunidad de lograr un manejo integral de los recursos naturales y de la actividad humana bajo el auspicio y el reconocimiento internacional de UNESCO.

Dirección: UNESCO
Division of Ecological Sciences
1 rue de Miollis
75015 Paris
Francia

PNUMA (UNEP: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente)

Es un organismo de las Naciones Unidas que se dedica principalmente a coordinar los esfuerzos de otras organizaciones de las Naciones Unidas en el campo de la conservación. En algunos casos puede proporcionar fondos para trabajos específicos relacionados con la conservación: conferencias, estudios, publicaciones, etc.

Dirección: PNUMA
P.O. Box 30552
Nairobi
Kenya

Banco Mundial

A través de un programa GEF (Global Environmental Facility), el Banco Mundial estará trabajando en casi todos los países en desarrollo para mejorar la situación de sus programas de conservación de recursos naturales. Dentro de este programa hay un componente de áreas protegidas, en el cual se contempla la capacitación. Los detalles para cada país van a variar en cuanto a las actividades específicas a financiarse.

OEA (Organización de Estados Americanos)

Institución que ejecuta proyectos en los países del Caribe y la América Latina. Funciona en base a cuotas que dan sus países miembros y según las solicitudes de ayuda que presentan los mismos. Trabaja en proyectos de conservación cuando un gobierno así lo solicita.

Dirección: Organization of American States
1889 S Street, N.W.
Washington, D.C. 20006

CATIE (Centro Agrónomo Tropical para la Investigación y la Enseñanza)

Institución privada y regional que realiza proyectos de investigación sobre agricultura, silvicultura y agroforestería. A través de un Departamento de Recursos Renovables y el Programa de Areas Silvestres realiza un programa activo de asistencia técnica y capacitación a los países centroamericanos sobre manejo y planificación de áreas protegidas. Ofrece una maestría, cursos y

seminarios. Estudiantes de países suramericanos pueden participar en algunos de los cursos y seminarios cuando tengan el financiamiento adecuado.

Dirección: CATIE
Programa de Areas Silvestres
Turrialba
Costa Rica

IUCN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales)

Es una institución privada que, a través de sus miembros (gobiernos nacionales, grupos privados y públicos, agencias de gobierno, e individuos), actúa de líder en el campo de la política conservacionista. Es el responsable principal para la Estrategia Mundial para la Conservación, una política y concepto futurista que busca la unión de la conservación con el desarrollo para lograr una producción sostenible en base al uso racional de los recursos naturales. Financia proyectos que tienden a promover los principios de esta estrategia. También realiza estudios, organiza conferencias, y prepara publicaciones a través de una serie de comisiones específicas relacionadas con la protección de especies en peligro de extinción, parques nacionales y otras áreas protegidas.

Dirección: IUCN
Avenue du Mont Blanc
1196 Gland
Suiza

WWF-Internacional (Anteriormente “Fondo Mundial para la Vida Silvestre”; ahora “Fondo Mundial para la Naturaleza”)

Esta institución proporciona asistencia técnica y económica a agencias gubernamentales y grupos privados para investigación, apoyo institucional y trabajos de conservación. Ha sido instrumental en el establecimiento y desarrollo de varias áreas protegidas en la América Latina. Funciona en base a propuestas presentadas. Periódicamente se enfoca algún tema específico, por ejemplo bosques tropicales o áreas pantanosas. Proyectos relacionados con ese tema reciben prioridad durante el presente período de enfoque.

Dirección: WWF-Internacional
Avenue du Mont Blanc
1196 Gland
Suiza

WWF-US (Fondo Mundial para la Vida Silvestre-Estados Unidos).

Institución que proporciona asistencia técnica y económica para apoyar

proyectos que tienden a apoyar la diversidad biológica: investigación aplicada, apoyo institucional, manejo de áreas protegidas, planificación y conservación en general. En la América Latina se están desarrollando dos programas especiales relacionados con conservación de hábitats críticos en los Andes, y la relación de las áreas protegidas en la provisión de necesidades básicas humanas. WWF-US trabaja en base a propuestas y existen formularios para este propósito.

Dirección: WWF-US
1250 24th Street, N.W.
Washington D.C. 20037
USA

WWF-otros países.

Existen varias oficinas nacionales de WWF. Las principales se encuentran en Holanda, Canadá e Inglaterra. Estas instituciones apoyan proyectos de conservación en sus propios países y, en forma limitada, en otros países.

The Nature Conservancy

Institución cuyo objetivo principal es la recolección, inventario y análisis de datos biológicos y ecológicos con el propósito de identificar prioridades para la conservación. En la América Latina se encuentra apoyando dos programas: Parques en Peligro, el cual apoya a muchas áreas protegidas con problemas serios; y Bioreservas, un programa que apoya áreas protegidas y sus zonas aledañas con las intención de obtener un manejo integrado. Provee asistencia técnica y económica para el desarrollo institucional de organismos privados de conservación. Normalmente no trabaja en base a propuestas, sino que selecciona sus proyectos a través de visitas de su personal y consultas con científicos, autoridades y conservacionistas privados. Normalmente mantiene una fuerte relación con una ONG nacional.

Dirección: The Nature Conservancy
Latin America Division
1815 N. Lynn St.
Arlington VA. 22209
USA

USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)

Es la agencia gubernamental de los EUA que se encarga de todo tipo de ayuda externa. Normalmente trabaja en base a proyectos multi-millonarios, a veces en el campo de la conservación. El tipo de proyecto a realizar se determina según las necesidades del país y a solicitud del gobierno respectivo. Existen posibilidades de obtener financiamiento para proyectos pequeños.

Existen misiones de AID en Guatemala, Honduras, El Salvador, Belice, Costa Rica, Panamá, Ecuador, Perú, Paraguay y Bolivia.

USNPS (Servicio de Parques Nacionales de los Estados Unidos)

Esta agencia del gobierno de los Estados Unidos proporciona asistencia técnica en el manejo y planificación de áreas silvestres en la América Latina y el Caribe. Apoya y financia algunos cursos y seminarios en los Estados Unidos y en la región. Trabaja en base a solicitudes de las agencias gubernamentales respectivas. Puede proveer asistencia en la organización de giras de técnicos extranjeros a las áreas protegidas de los EUA. Realiza seminarios/talleres sobre temas específicos en los EUA y en Latinoamérica.

Dirección: Office of International Affairs
US National Park Service
Department of the Interior
P.O. Box 37127
Washington D.C. 20013-7127
USA

Servicio de Pesca y Vida Silvestre de los Estados Unidos

Ofrece ayuda técnica en el manejo de fauna silvestre, y en el manejo y planificación de refugios de fauna silvestre. Organiza un Seminario Internacional sobre Manejo de Refugios de Fauna Silvestre. Se encuentra en camino de organizar un curso permanente en México.

Dirección: Fish and Wildlife Service
Department of the Interior
18th and C Streets, NW
Washington, D.C. 20013

Otros Organismos Bilaterales

Existen otras agencias de ayuda externa de varios países desarrollados que proporcionan asistencia técnica y económica a países en desarrollo. Las principales son: CIDA (Canadá), GTZ (Alemania), SIDA (Suecia), Holanda, y los países escandinavos. Normalmente sus programas son de escala más pequeña que los de USAID pero, a su vez, son más accesibles. Se puede obtener información en las embajadas respectivas.

En cualquier biblioteca pública de los Estados Unidos y de sus embajadas existen fuentes de información en donde se enlistan todas las instituciones a

nivel mundial (The International Foundation Directory) y nacional (The US Foundation Directory, The Conservation Directory, The Annual Register of Grant Support), que brindan apoyo a impulsos de diferentes tipos. Aquí dan información de cada institución: cuándo se formó, áreas de interés, el año en que se inició el programa, propósito general, bases legales, datos financieros, número de personas que enviaron propuestas, distinciones, información en relación a procedimientos y una lista de los directivos y personal.

Hay centros encargados de recopilar este tipo de información a los que se les puede escribir, y la mayoría de estas publicaciones se pueden adquirir aunque en general los precios son muy elevados.

The Grantmanship Center
1031 S. Grande Ave.
P.O. Box 15072
Los Angeles, CA 90015

The Foundation Center
79 Fifth Avenue
New York. N.Y. 10003

The Foundation Center
1001 Connecticut Ave. N.W.
Washington, D.C. 20036